

prof. UMK, dr hab. Leszek Dziawgo  
Katedra Zarządzania Finansami  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## ***Open-product architecture*** **Inspirująca koncepcja oferowania produktów i usług finansowych**

### 1. Wprowadzenie

Na współczesnym rynku finansowym można dostrzec wiele przejawów gwałtownych przemian. Wprowadzane są nowe rozwiązania, które mają na celu podniesienie efektywności funkcjonowania instytucji finansowej. Należy takie rozwiązania identyfikować, poddawać analizie oraz prezentować<sup>1</sup>. Jednym z takich rozwiązań jest z pewnością koncepcja *open-product architecture*.

W bankowości stale rozszerzany jest zestaw produktów i usług finansowych, które oferowane są klientowi. W zakresie bankowej obsługi osób fizycznych najbardziej zaawansowaną ofertą dysponuje oczywiście *private banking* (polskie określenia: bankowość prywatna lub bankowa obsługa zamożnych klientów indywidualnych). Ze względu na istotną różnorodność produktów i usług, właśnie w *private banking* daje się zaobserwować interesujące rozwiązania, które mogą stanowić pewną inspirację dla pozostałych rodzajów działalności bankowej, a nawet finansowej, w zakresie oferowania klientom produktów i usług.

### 2. *Private banking*

Ze względu na zakres dostępnej dla osoby fizycznej – klienta indywidualnego oferty można wyróżnić następujące rodzaje bankowej obsługi klienta indywidualnego (wykres 1):

- bankowość detaliczna – *retail banking*,
- bankowość personalna (osobista) – *personal banking*,
- bankowość prywatna – *private banking*.

Dostęp do odpowiedniego zakresu współpracy bankowej uzależniony jest od kryterium zamożności klienta indywidualnego. Im wyższa wartość aktywów finansowych, które klient może powierzyć bankowi, tym wyższy jest jego status i większa możliwość dostępu do odpowiedniego zakresu bankowej obsługi klienta, a najbardziej zamożnym klientom oferowana jest obsługa typu *private banking*.

---

<sup>1</sup> Niniejszy artykuł powstał na podstawie monografii Autora pt. „Private banking”, która ukaże się w 2005 r.

Dla każdego z wyżej wymienionych zakresów bankowej obsługi klienta indywidualnego przewidziane są zróżnicowane standardy dotyczące dostępnego zestawu produktów i usług finansowych oraz sposobu ich oferowania. Wskazując na skalę rozpiętości standardów obsługi pomiędzy skrajnymi zakresami bankowej obsługi klienta indywidualnego, jakimi są bankowość detaliczna i *private banking* można posłużyć się pewnym sformułowaniem. Otóż różnicę pomiędzy bankowością detaliczną a *private banking* w ujęciu tylko dostępnych w obu ofertach produktów i usług dobrze ilustruje takie oto zdanie: „nieliczne produkty i usługi dla wszystkich – wszystkie produkty i usługi dla nielicznych”<sup>2</sup>. Potwierdza ono znaną sentencję, iż dla banku ważny jest każdy klient, ale nie każdy w takim samym stopniu.

Ponieważ *private banking* kojarzony jest na ogół przede wszystkim z usługami i produktami o charakterze finansowym, można więc określić *private banking* jako zindywidualizowaną i kompleksową, finansową obsługę zamożnych klientów indywidualnych przez bank<sup>3</sup>.

**Jednak w ofercie *private banking* można uwzględniać pewne potrzeby klienta dotyczące nie tylko transakcji na rynku finansowym. Zdarza się często, iż oferta *private banking* dla grupy najważniejszych klientów wykracza nawet dość znacznie poza produkty i usługi związane z rynkami finansowymi. Uwzględnienie tej oferty w rozważaniach na temat *private banking* pozwala szerzej spojrzeć na współczesny charakter bankowości prywatnej. Mając zatem na uwadze ofertę finansową oraz pozafinansową *private banking*, można zaproponować rozszerzenie zaproponowanej wcześniej definicji bankowości prywatnej. Brzmiałaby ona następująco: „*private banking* jest to zindywidualizowana i kompleksowa obsługa finansowa, a także pozafinansowa zamożnych klientów przez bank”.**

Jest przy tym istotne, iż uwzględnienie w powyższej definicji instytucji bankowej jednoznacznie pozwala na zaakcentowanie znaczenia oferty finansowej i aspektów finansowych również w obsłudze pozafinansowej.

Podsumowując, można stwierdzić, iż *private banking* można zdefiniować w ujęciu węższym bądź szerszym.

### 3. Produkty i usługi w *private banking*

Jak wspomniano wcześniej, produkty i usługi oferowane w *private banking* są istotnie zróżnicowane (schemat 1). W ofercie występują zarówno produkty i usługi bankowe, jak i finansowe. Oferta bankowa dotyczy prowadzenia

---

<sup>2</sup> W wolnym tłumaczeniu autora z J. Ulrich, *Private Real Estate Management im Private Banking*, Uhlenbruch Verlag, Bad Soden 2001, s. 57-58.

<sup>3</sup> L. Dziawgo, *Private banking – istotny element współczesnej bankowości*, „Bank i Kredyt” 2003, nr 2. Podobnie określono *private banking* w: Z. Krzyżkiewicz, W. L. Jaworski, M. Puławski, *Leksykon bankowo-gieldowy*, Poltext, Warszawa 1998, s. 454-455.

rachunków bankowych, wydawania kart płatniczych, przyjmowania depozytów, udzielania kredytów. Z kolei oferta rynku kapitałowego związana jest z korzystaniem z usług typu *asset management*, doradztwa inwestycyjnego, usług maklerskich czy też z inwestowaniem w fundusze inwestycyjne oraz inne (*hedge funds, venture capital, private equity*). Ponadto, w ofercie znajdują się produkty i usługi rynku pieniężnego, walutowego, ubezpieczeniowego oraz programy emerytalne i doradztwo podatkowe.

Oferta *private banking* jest też uzupełniana o wachlarz produktów i usług pozafinansowych. Przykładem mogą być liczne oferty dotyczące inwestowania na rynku nieruchomości. Wspomina się także m.in. o ofercie bankowości prywatnej, powiązanej także z szeroko rozumianym doradztwem prawnym, turystyką, sportem i rekreacją, opieką medyczną, edukacją<sup>4</sup> czy też z kolekcjonerstwem dzieł sztuki<sup>5</sup>. Ze względu na występujące związki pomiędzy ofertą *private banking* a rynkiem dzieł sztuki wprowadzono nawet pojęcie *art banking*, pod czym można rozumieć wsparcie banku udzielane klientowi w inwestowaniu na rynku dzieł sztuki. Oferta *private banking* może też dotyczyć szerzej rozumianego kolekcjonerstwa<sup>6</sup>. Jego przedmiotem mogą być także np. wina<sup>7</sup>. Dla określenia wsparcia banku w inwestycjach tego typu stosowane jest pojęcie „inwestycje w luksusowe kolekcjonerstwo nieartystyczne” (*not-art luxury collectibles investment*)<sup>8</sup>. Natomiast dla łącznego określenia *art banking* i *not-art luxury collectibles investment* stosowane jest pojęcie *investment of passion*<sup>9</sup> (inwestycje w pasję). Wymieniona oferta *private banking*, która nie jest ściśle związana z rynkiem finansowym, może być określona jako pozafinansowa, ponieważ przedmiotem transakcji nie są tu aktywa finansowe.

Z pewnością zintegrowanie tak zróżnicowanych elementów oferty *private banking* w jedną kompleksową ofertę, która dla klienta ma jednocześnie charakter oferty zindywidualizowanej, nie jest proste.

#### 4. Istota oferty *private banking*

Jak można zauważyć, kluczowymi cechami oferty *private banking* są:

- kompleksowość,
- zindywidualizowanie.

---

<sup>4</sup> D. Turner, P. Turner, P. Voysey, *Financial Services Today*, Macmillan Press, Londyn 1996; C.J. Dickinson, *Private Bankers Add Extra Service for Top Clients*, „Business Journal” z 11 września 2001, vol. 15, issue 45, s. 6; А.И. Гусев, А.В. Куликов, Д.В. Парамонов, В.П. Бауэр, *Private Banking в России*, НИКОЙЛ, Москва 2003, s. 136; M. Ackermann, *Service Means „Servant” for Some Private Bankers*, „American Banker” z 8 grudnia 2001, vol. 166, issue 156.

<sup>5</sup> UBS: *Connecting with Clients’ Emotions*, „Euromoney” 2004, nr 1; D. Maude, P. Molyneux, *Private Banking: Maximising Performance in a Competitive Market*, Euromoney Books, 2001, s. 143-145; В.Н.М. Каспер, *Wettbewerb im Private Banking*, Peter Lang, International Edition 2001, s. 152.

<sup>6</sup> L. Dziawgo, *Private banking – istotny element współczesnej bankowości*, *op.cit.*; В.Н.М. Каспер, *op.cit.*, s. 152; А.И. Гусев i in., *op. cit.*, s. 136.

<sup>7</sup> А.И. Гусев i in., *op.cit.*, s. 120-126.

<sup>8</sup> „Euromoney” 2004, nr 1, s. 62.

<sup>9</sup> *World Wealth Report 2004*, Merrill Lynch, Cap Gemini Ernst & Young 2004.

Zapewnienie takich cech ofercie bankowości prywatnej stanowi poważne wyzwanie dla banku, kompleksowa oferta *private banking* obejmuje przecież wiele istotnie zróżnicowanych produktów i usług. Cała oferta *private banking* musi jednak stanowić spójną, zintegrowaną całość, aby odpowiednio zaspokajać potrzeby klienta. Należy zaznaczyć, iż w przypadku *private banking* osiągnięto bardzo wysoki poziom integracji elementów oferty.

Warunek kompleksowości jest wielowymiarowy. Pojęcie kompleksowej oferty *private banking* oznacza bowiem oferowanie w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób tak dobranego zestawu produktów i usług, aby zaspokajały one potrzeby klienta w odpowiednim horyzoncie czasowym, w całym okresie trwania wieloletniej współpracy z klientem. Muszą one zatem być dobierane w sposób zindywidualizowany. Dobór odpowiednich produktów i usług oraz określenie ich znaczenia w ofercie dla zaspokojenia potrzeb każdego, konkretnego, zamożnego klienta indywidualnego muszą stanowić kombinację niemal unikalną.

Wymaga to zatem od banku dostępu do znacznej liczby produktów i usług finansowych oraz pozafinansowych o doskonałych parametrach, ponieważ zwiększa to możliwość skonstruowania odpowiedniej oferty dla wymagającego klienta.

## 5. Istota *open-product architecture*

W oferowaniu produktów i usług w *private banking* coraz szerzej wykorzystywana jest koncepcja zwana *open product architecture* – co można przetłumaczyć jako „otwarta platforma produktowa”<sup>10</sup>. W myśl tej koncepcji banki oferują nie tylko własne produkty i usługi finansowe, ale także produkty i usługi obcych instytucji finansowych, w tym nawet – konkurencji na rynku *private banking*. Powodem doboru produktów i usług według tej koncepcji jest:

- świadomość co do występowania we własnej ofercie mniej konkurencyjnych produktów i usług,
- konieczność oferowania klientom najlepszych produktów i usług danego rodzaju dostępnych na rynku,
- dążenie do koncentracji zaoszczędzonych zasobów na rozwijaniu własnych najlepszych produktów i usług.

U podstaw koncepcji *open product architecture* leży przekonanie, iż nie ma instytucji finansowych, które można uznać za najlepsze jednocześnie we wszystkich rodzajach działalności finansowej. Tymczasem klienci *private banking* dążą do korzystania tylko z najlepszych produktów i usług, jakie są dostępne na rynku. Zatem, aby nie utracić klienta, można zaoferować mu produkt czy usługę nawet

---

<sup>10</sup> *Product Provision: A Missed Opportunity Further Analysis Global Private Banking/Wealth Management Survey*, PriceWaterhouseCoopers, Summer 2004; H. Avery, *Benefits of an Open Approach*, „Euromoney” 2004, nr 4; M. Ackermann, *Bank of N.Y. President Deals to Fill Out Menu for Wealthy*, „American Banker” z 27 sierpnia 2002, vol. 167, issue 164; K. Holliday, *Navigating Wealth Services. A Banker’s Guide to Retail Investment Programs*, „Community Banker” 2002, nr 9.

instytucji konkurencyjnej. W wielu przypadkach można zaobserwować, iż oferta danego banku składa się z własnych produktów i usług (*in-house*, IH) i obcych, otrzymanych od dostawców zewnętrznych (*third-party*, TP). Koncepcja ta stosowana jest obecnie w takim zakresie, iż wspomina się nawet o pewnym podziale wśród konkurentów na rynku *private banking*. Wskazuje się, iż część instytucji uważa się bardziej za producentów produktów i usług dla *private banking*, a część – za dystrybutorów produktów i usług dla zamożnych klientów indywidualnych<sup>11</sup>. Można zauważyć, iż w takim podziale postępuje polaryzacja podmiotów operujących na rynku *private banking*.

Coraz powszechniejsze stosowanie koncepcji *open-product architecture* wśród podmiotów oferujących *private banking* może doprowadzić do pewnej unifikacji ofert dostępnych na rynku. Zatem wykorzystanie tej koncepcji wymaga tym bardziej podkreślania odrębności własnej oferty wobec oferty pozostałych podmiotów również stosujących koncepcję *open-product architecture*. Wy różników własnej oferty można poszukiwać m.in. w kreowaniu unikalnych relacji z klientem<sup>12</sup>, gdyż właśnie biznes *private banking* w wysokim stopniu uzależniony jest od charakteru i jakości relacji z klientem.

Stosowanie koncepcji *open-product architecture* pozwala również zwrócić uwagę klienta na pewną bezstronność podmiotu oferującego obsługę *private banking*. Można bowiem przekonać klienta, iż dla zachowania bezpieczeństwa i rentowności zasadne jest skorzystanie nie tylko z elementów oferty podmiotów zewnętrznych, ale nawet z elementów oferty konkurencji. Wydaje się również ważne, aby zachować pewne proporcje w wykorzystaniu oferty własnych produktów i usług wobec produktów i usług podmiotów zewnętrznych, a także aby odpowiednio zdywersyfikować podmioty zewnętrzne, których elementy oferty są wykorzystywane. Nie byłoby przecież korzystne, ażeby klient doszedł do wniosku, iż w zasadzie będzie mu prościej zwrócić się bezpośrednio do najważniejszego z podmiotów zewnętrznych, którego produkty i usługi występują najczęściej w ofercie banku obsługującego.

Inną koncepcją wykorzystywaną w oferowaniu produktów i usług, która w pewnym zakresie uzupełnia koncepcję *open-product architecture*, jest koncepcja *competence/knowledge centres* – centrów kompetencji. Koncepcja ta jest rozumiana w różny sposób. W naszym przypadku prezentowana jest ta jej odmiana, która polega na wyodrębnieniu zespołów pracowników, którzy w zakresie rozumienia pewnych potrzeb klienta i oferowania w związku z tym odpowiednich produktów i usług pozyskali unikatową wiedzę i doświadczenie. Wyodrębnienie to może mieć charakter mniej lub bardziej formalny. Zespoły takich pracowników wspomagają działalność pozostałych pracowników w odpowiednim zakresie.

<sup>11</sup> *Global Private Banking/Wealth Management Survey 2003*, PriceWaterhouseCoopers 2004.

<sup>12</sup> H. Avery, *Benefits of an Open Approach*, "Euromoney" 2004, April, s.146.

Należy przy tym zauważyć, że o ile stosowanie koncepcji *open-product architecture* zapewnia dostęp do szerokiej oferty produktów i usług, o tyle stosowanie koncepcji *competence/knowledge centres* zapewnia dostęp do umiejętności oferowania wielu bardziej złożonych spośród nich.

## 6. *Internet private banking*

Na współczesnym rynku bankowości prywatnej coraz szerzej stosowana jest bankowość elektroniczna, a szczególnie – bankowość internetowa. O skali zjawiska świadczy to, iż w użyciu znalazły się określenia *e-private banking* oraz *Internet private banking*<sup>13</sup>. Konsekwencje rozpowszechniania się bankowości internetowej w bankowości prywatnej dotyczą również koncepcji *open-product architecture*. Coraz łatwiej jest bowiem klientowi ustalić szczegóły oferty podmiotów zewnętrznych, w tym – konkurencji. Łatwiej jest także dystrybuować produkty i usługi dostawców zewnętrznych.

Oczywiście w ofercie *private banking*, podobnie jak i w całej bankowości, da się wskazać na produkty i usługi, które łatwiej bądź trudniej można oferować przez Internet. Zależność jest dość prosta: im bardziej złożony produkt i usługa, tym trudniej wdrożyć je do skutecznej sprzedaży poprzez Internet (schemat 2)<sup>14</sup>.

Można generalnie rozważać dwa poziomy współpracy internetowej banku z klientem *private banking*. Pierwszy poziom to poziom ogólny - nietransakcyjny, na którym prezentowane są informacje na temat samej instytucji, produktów i usług, jakie oferuje. Przekazywane są także informacje na temat rynku finansowego (kursy, kwotowania, analizy rynków). Informacje te kierowane są zarówno do ogółu, jak i potencjalnych klientów. Na poziomie tym nie są zawierane transakcje. Natomiast poziom drugi to poziom indywidualny – transakcyjny, na którym możliwa jest realizacja indywidualnej współpracy banku z klientem. W zależności od złożoności produktu bądź usługi oferowane są kolejno możliwości korzystania z poszczególnych elementów oferty *private banking* oraz zawierane pewne transakcje.

Pomimo wielu trudności postęp we wdrażaniu sprzedaży nowych produktów i usług finansowych poprzez Internet jest ewidentny. Rozważane są przedsięwzięcia wykorzystania nowych technologii informatycznych dla wykreowania *virtual global private bank*, czyli stworzenia wspólnej, globalnej i zintegrowanej, elektronicznej platformy oferowania *private banking* z wykorzystaniem koncepcji *one-stop shop*<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Doskonałym opracowaniem na temat bankowości elektronicznej w *private banking* jest S.-M. Salmen, *Electronic Relationship Marketing im Bankgeschaef*, Gabler, Wiesbaden 2003.

<sup>14</sup> W. Bolanowski, *Internet – standard nie eksperyment*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2004, nr 8.

<sup>15</sup> H. Avery, *Making 21.Net Work*, „Euromoney” 2004, nr 3. O ogólnej idei zintegrowanej platformy zarządzania finansami osobistymi dla ogółu klientów wspomina R. Walkiewicz, *Operacje bankowości elektronicznej*, [w:] *Bankowość*, red. W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, Poltext, Warszawa 2001, s. 431-432.

Oznacza to, iż koncepcja *open-product architecture* może być wykorzystana w nowym charakterze w jeszcze większej skali niż dotychczas.

## 7. *Open-product architecture* na współczesnym rynku *private banking*

Koncepcja *open-product architecture* stosowana jest przez wszystkie rodzaje banków działających w obszarze *private banking*. Są to zarówno banki uniwersalne, jak i inwestycyjne oraz wyspecjalizowane w *private banking*. W poniższej tab. 1 zaprezentowano skalę i przykłady wykorzystania omawianej koncepcji w praktyce.

Wskazane banki nie są oczywiście jedynymi, które wdrożyły rozwiązania typu *open-product architecture*. Poza tak syntetycznymi i zbiorczymi danymi można też zidentyfikować inne przypadki wykorzystywania omawianej koncepcji na większą bądź mniejszą skalę. Przykładowo, w linii bankowości prywatnej Merrill Lynch – Global Private Client również stosowana jest na dość poważną skalę koncepcja *open-product-architecture*. Tylko 30% aktywów klientów GPC przeznaczonych na inwestycje w *mutual fund* zainwestowanych jest w produkty oferowane przez własną linię Merrill Lynch Investment Management<sup>16</sup>.

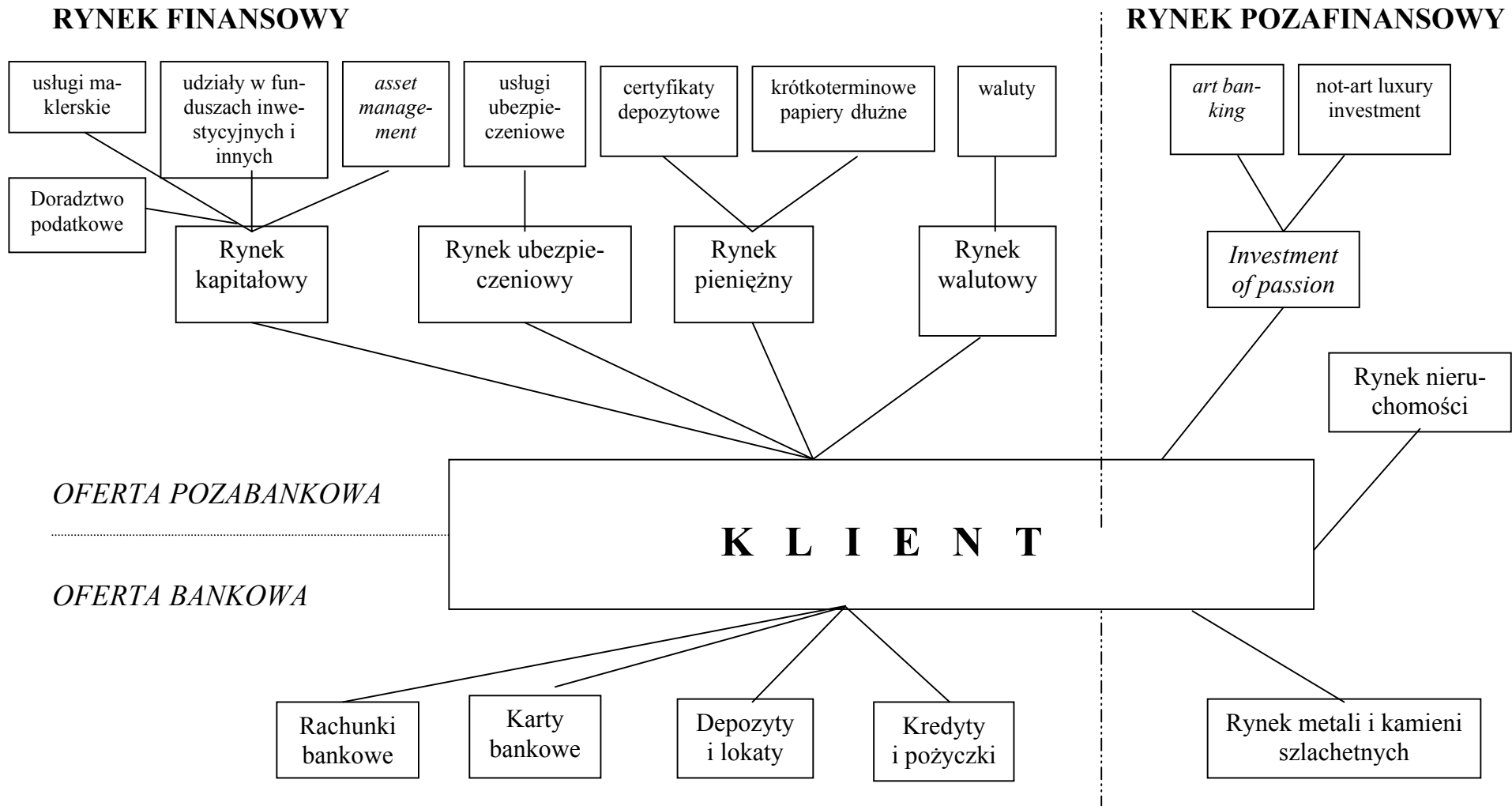
## 8. Zakończenie

Z pewnością na współczesnym rynku finansowym dostrzec można wiele inspirujących rozwiązań. Świadczą one o niesłychanej dynamice przekształceń nowoczesnego rynku finansowego. Zaprezentowana w niniejszym artykule koncepcja *open-product architecture* jest jedną z bardziej interesujących, najnowszych koncepcji oferowania klientom produktów i usług w banku.

---

<sup>16</sup> H. Avery, *Merrill Shrugs Off the Herd Mentality*, "Euromoney" 2004, nr 8.

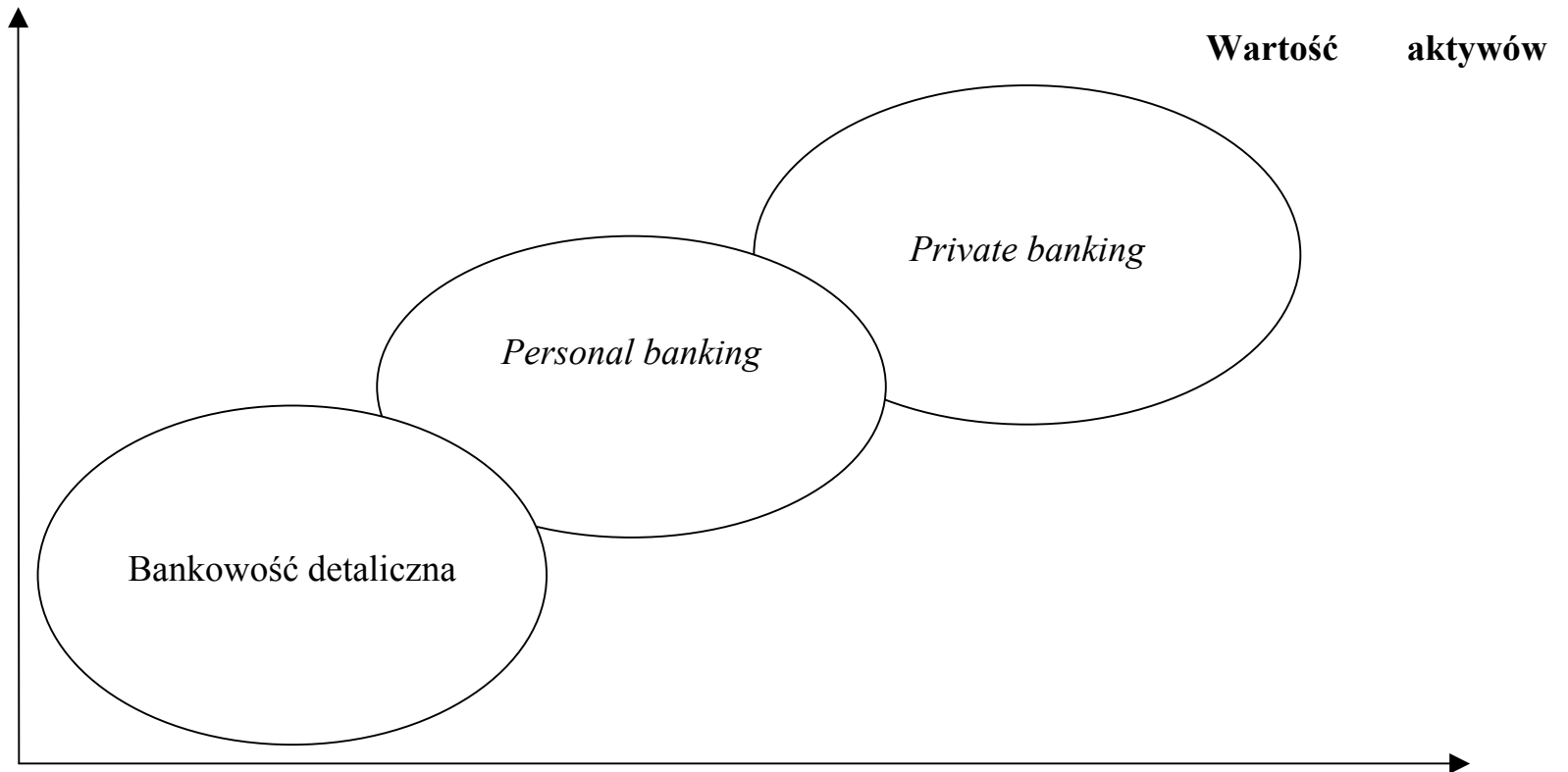
Schemat 1. Klient a oferta *private banking* – wybrane przykłady.



Źródło: Opracowanie własne.



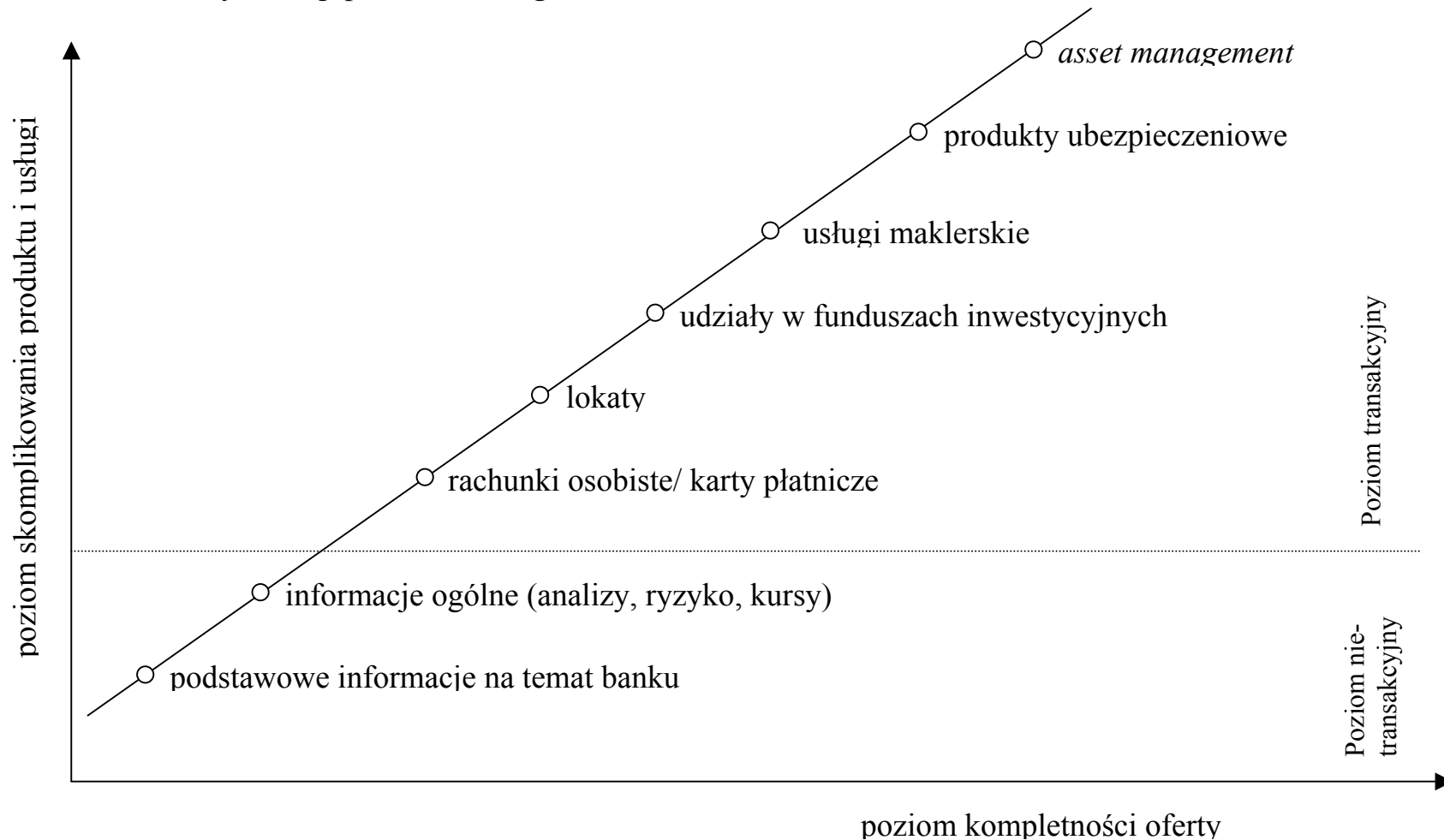
Wykres 1. Oferta dla klientów indywidualnych.



**zakres oferty: produkty, usługi**

Źródło: Opracowanie własne na podst. H. Kloppelt, *Euro-Bankmarketing: Strategien im Privatkundengeschaeft*, Diss, Wiesbaden 1994, [w:] U. Gerlach, *Aufbau Globaler Markenimages im Internationalal Private Banking*, Tectum Verlag, Marburg 2001, s. 24.

Schemat 2. Produkty i usługi *private banking* oferowane w Internecie.



Źródło: Opracowanie własne na podst. W. Bolanowski, *Internet – standard, nie eksperyment*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2004, nr 8; oraz G.M. Magrini, J.M. Thomas, *E-Private Banking in Europe. Myth, Reality, and Promise*, E-Business 2001.

Tab. 1. Wykorzystywanie przez banki koncepcji *open-product-architecture*.

Nazwa banku	Szacowana wartość aktywów klientów <i>private banking</i> , które są zarządzane z wykorzystaniem produktów i usług własnej grupy kapitałowej (%)	Wybrane produkty i usługi			
		Gotówka	Obligacje	Akcje	Produkty strukturyzowane
Coutts	mniej niż 10%	TP	IH/TP	TP	TP
JP Morgan Private Bank	65%	IH/TP	IH/TP	IH/TP	IH (głównie)
Julius Baer	70%	IH	IH/TP	IH/TP	TP
Citigroup Private Bank	70-80%	IH/TP	IH/TP	IH/TP	IH (głównie)
Rothschild Private Bank	75%	IH/TP	IH/TP	IH/TP	TP
Dexia Private Bank	90%	IH	IH	IH	Dexia
CSPB	brak danych	IH/TP	IH/TP	IH/TP	IH (głównie)
HSBC Private Bank	brak danych	IH/TP	IH/TP	IH/TP	IH (głównie)
UBS WM	brak danych	IH	IH/TP	IH/TP	IH (głównie)

gdzie:

IH – *in-house* – produkty i usługi danej grupy kapitałowej,

TP – *third-party* – produkty i usługi podmiotów spoza danej grupy kapitałowej.

Źródło: H. Avery, *Benefits of an open approach*, "Euromoney" 2004, April, s.146.